

RACIONALIZACIJA POSLOVA I RADNO ANGAŽIRAJE KADROVA PREDUZEĆA U TRŽIŠNIM UVJETIMA POSLOVANJA

Dr.sc. Muharem Fišo, email: haro_fiso@hotmail.com

Sažetak: Racionalizacija poslova i radno angažiranje kadrova preduzeća predstavlja složene kreativne aktivnosti menadžmenta, koje se valoriziraju na jedinstvenom privrednom europskom tržištu. Specifičnost okruženja na savremenom tržištu koje je danas sastavni dio globalnog tržišta sastoji se u heterogenosti međuovisnih veza i odnosa svih subjekata na određenom tržištu i danas vrlo sofisticiranih međudnosa sa svim nivoima javnosti. Preduzeće kao jedinstven, otvoren i složen sistem usmjerava aktivnosti na kvalitetnu racionalizaciju poslova i planiranje stručnih kadrova u funkciji razvoja tehnologije, organizacije, ekonomije rada, racionalizacije svih oblika i povećanje produktivnosti rada.

Ključne riječi: organizacione promjene, produktivnost, profitabilnost, unaprjeđenje poslovanja.

RACIONALIZATION OF WORK AND WORKING ENGAGEMENT OF STAFF OF COMPANIES IN MARKET BUSINESS CONDITIONS

Abstract: The rationalization of jobs and the engagement of staff in the company represents complex creative activities of the management, which are valorized in the unique economic European market. The specificity of the environment in the modern market, which is today an integral part of the global market, consists in the heterogeneity of the interconnected relationships and relations of all subjects in a particular market and today very sophisticated interactions with all levels of the public. The company, as a unique, open and complex system, directs activities to quality rationalization of jobs and planning professional staff in the function of development of technology, organization, labor economics, rationalization of all forms and increase of productivity of labor.

Keywords: organizational change, productivity, profitability, business improvement.

Uvod

Savremeno preduzeće ima stalnu potrebu da se sistematizirani poslovi i radni zadaci projektiraju u organizacione oblike i povjere kadrovima čije znanje i sposobnosti odgovaraju zahtjevima poslova u okviru projektiranog organizacionog sistema. Na ovaj način doći će do izražaja i veća konkurencija sposobnosti i znanje kadrova, što podstiče brže uključivanje u razvojne procese raspoloživog stručnog potencijala i unaprjeđenje poslovanja u preduzeću.

1. RACIONALIZACIJA POSLOVA U TRŽIŠNIM UVJETIMA PRIVREĐIVANJA

Veće poslovno – ekonomske, razvojne, tehnološke i organizacione mogućnosti preduzeća u tržišnim uvjetima privređivanja, uvjetovane su adekvatnom racionalizacijom poslova i kvalitetnijim planiranjem i racionalnim korištenjem stručnih kadrova. Sigurno je, da će od kreativnog doprinosa stručnih kadrova sve više zavisiti tempo i kvaliteta unaprjeđenja

tehnologije, organizacije, racionalizacije radnih procesa i tehno – ekonomsko upravljanje.¹⁶⁸ U novonastalim tržišnim uvjetima i većim izmjenama strukture organizacije, poslova i ekonomije rada, neophodno je da se stručni kadrovi znatno više angažiraju na uvođenju mehanizacije, automatizacije i racionalizacije poslova i radnih zadataka.

1.1. Racionalizacija poslova u funkciji povećanja produktivnosti rada

U sprovođenju privredne reforme suštinski se mijenja karakter planiranja poslovanja i kadrova u preduzeću, a njegove funkcije prilagođavaju se novonastalim promjenama i potrebama tržišta. Poslovanje preduzeća izloženo je tržišnim uvjetima privređivanja i brzim promjenama u strukturi poslovanja, što zahtijeva veću fleksibilnost, efikasnost i poslovnost u stalnom prilagođavanju adekvatnim promjenama na tržištu. Zato kvalitetan plan poslovanja postaje nužan instrument i jedan od uvjeta za uspješno ostvarivanje strategije razvoja i racionalnog poslovanja. Preduzeće zato treba da jača one poslovne funkcije koje u tržišnim uvjetima imaju poseban značaj. Planiranje i uključivanje u razvojne i radne procese raspoloživog stručnog potencijala, a zatim njihovo angažiranje na kreativnim i stvaralačkim poslovima uvjet su uspješnog poslovanja. Treba istaći, da je do sada, racionalizacija poslova bila limitirajući faktor adekvatnog planiranja potrebnih stručnih kadrova i povećanja produktivnosti rada. Porast produktivnosti rada predstavlja posljedicu većeg stepena iskorištenosti raspoloživih radnih potencijala, bolje tehničke opremljenosti rada i efikasnijih metoda rada. Uloženi rad utječe na ostvarene rezultate, a ostvareni rezultati zajedno sa uloženim radom određuju nivo produktivnosti rada. Kroz racionalizaciju poslova i planiranje potrebnih kadrova polazimo od činjenice, da produktivnost rada zavisi od velikog broja faktora sa različitim utjecajima i promjenama ekonomskog, tehnološkog, fiziološkog, psihološkog i društvenog karaktera.

Program racionalizacije poslova

Program racionalizacije poslova polazi od savremenih kriterija poslovanja jednog preduzeća uz potrebno uvažavanje:

- jedinstvenog tržišta,
- optimalnog asortimana proizvoda,
- visoke kvalitete usluga,
- odgovarajuće cijene,
- unaprijeđenja savremene informacione tehnologije,
- optimalnih troškova,
- sistema razvoja stručnih kadrova,
- uspješnosti poslovanja i dr.
- Izrada programa racionalizacije poslova i radnih zadataka sadrži slijedeće aktivnosti:
 - pripreme za izvršenje racionalizacije,
 - određivanje nosioca aktivnosti (stručni timovi, stručne službe, ...),
 - formiranje pregleda stručnih kadrova za izvršenje racionalizacije,
 - provjera obučenosti stručnih kadrova za izvršenje racionalizacije,
 - organiziranje stručne obuke kadrova za uvođenje odgovarajućih metoda racionalizacije poslova i radnih zadataka,
 - sistematiziranje poslova i radnih zadataka koji podliježu racionalizaciji,
 - određivanje prioriteta racionalizacije,

¹⁶⁸G.T. Milkovich & J.M. Newman, *Compensation, seventh edition*, Irwin, McGraw Hill, 2002, 235.

- izrada stručnih uputstava za sprovedbu racionalizacije,
- obezbjeđenje stručne literature i drugih materijala,
- usvajanje programa racionalizacije,
- realizacija aktivnosti po usvojenom programu,
- analiza i praćenje rezultata izvršenja racionalizacije.¹⁶⁹

1.2. Efekti racionalizacije poslova i radnih zadataka

U sprovođenju racionalizacije poslova i radnih zadataka očekuju se pozitivni efekti, polazeći od tehničko – tehnoloških i ekonomskih organizacionih i drugih aspekata poslovanja preduzeća. S obzirom da racionalizacija poslova i radnih zadataka zadire dublje u sve oblasti poslovanja, ovdje ćemo samo dijelom obraditi racionalizaciju poslovnih i radnih procesa. Racionalizacija poslovnih i radnih procesa u preduzeću obuhvata:

R/Br.	Struktura procesa racionalizacije	Iznos KM Ukupna ulaganja	Iznos KM Ukupne uštete
1.	Racionalizacija unutarne organizacije i sistematizacije poslova i zadataka	X	X
2.	Racionalizacija radnih pokreta, poslova i faza u obavljanju poslova i zadataka	X	X
3.	Racionalizacija rada po vrstama i katalogu poslova i radnih zadataka	X	X
4.	Angažiranje kadrovskih potencijala po obrazovnim profilima i nivoima stručne spreme	X	X
5.	Racionalizacija načina i metoda rada	X	X
6.	Racionalizacija informacionih tokova	X	X
7.	Racionalizacija tehnoloških postupaka obavljanja poslova u preduzeću po jedinstvenoj metodologiji rada	X	X
8.	Racionalizacija strukture upotrebe tehničkih sredstava	X	X
9.	Racionalizacija tehnološke strukture obrade dokumentacije	X	X
10.	Racionalizacija sistema i metoda planiranja i programiranja poslova i kadrova	X	X

Tabela 1. Elementi poslovnih i radnih procesa u preduzeću prilikom racionalizacije

Prilikom obračuna efekata pojedinačnih, grupnih ili ukupnih racionalizacija poslova i poslovnih procesa, može se koristiti slijedeći obrazac:

$$Er = Uu - Upl$$

pri čemu je:

- Er – efekat racionalizacije,
- Uu – ukupne uštete sredstava u izvršenim racionalizacijama,
- Upl – ukupna ulaganja u racionalizacije.

2. NAČIN PROUČAVANJA POSLOVA I RADNIH ZADATAKA

Proučavanje poslova i radnih zadataka ima logičan i sistematski pristup problemu, uz ekonomsku opravdanost predloženog rješenja. Primjena odgovarajućih metoda rada u

¹⁶⁹M. Armstrong i H. Murlis, 1988. *Reward Management*. Kogan Page: London 1988, 208.

snimanju i proučavanju poslova, predstavlja stvaralačko angažiranje stručnih kadrova. Tabela 2 pokazuje da međusobna ovisnost činilaca u proučavanju poslova i radnih zadataka podrazumijeva odgovarajuće faze rada:

1.	IZBOR POSLOVA I RADNIH ZADATAKA	Izvršiti istraživanja i proučavanja mogućih poboljšanja na ekonomskom, tehničko – tehnološkom, organizacionom, psihološkom i drugom faktoru.
2.	SNIMANJE POSTOJEĆEG STANJA	Izvršiti snimanje svih činilaca postojećih metoda rada i tehnika.
3.	ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA	Izvršiti obradu snimljenih podataka, pojednostaviti probleme raščlanjivanjem, kritičko uspoređivanje postojećeg stanja sa mogućim rješenjima.
4.	RAZVOJ NOVIH METODA	Izvršiti razradu nove, poboljšane metode, kroz proračun ekonomske opravdanosti i upoređenja sa postojećom metodom – troškovima uvođenja nove metode.
5.	STRUČNA OBUKA I INOVACIJA ZNANJA KADROVA	Izvršiti stručnu obuku i inovaciju znanja kadrova, kako bi se sve izvršene promjene i nove metode shvatile i primijenile u određenim vremenskim intervalima.
6.	PRIMJENA NOVIH METODA	Provjeriti da li su svi kadrovi upoznati i zainteresirani sa početkom primjene nove metode rada, a zatim stručno osposobljeni.
7.	ODRŽAVANJE METODA U PRIMJENI	Ostvariti uvid da li se nova metoda pravilno koristi, pratiti ostvarene rezultate rada i iskrsele poteškoće, mogućnost dodatnih poboljšanja i postizanje boljih rezultata rada.

Tabela 2. Faze rada u proučavanju poslova i radnih zadataka

Zadatak analize rada jeste da proučavanjem iznađe i predloži poboljšanje načina rada u cilju povećanja produktivnosti, ekonomičnosti i kvalitete. Ovo je moguće samo uz odgovarajuće promjene i racionalizacije u radu. Naime, promjene se odnose kako na osnovne komponente rada, tako i na djelovanje trajanja procesa rada.¹⁷⁰

2.1. Proučavanje poslova i radnih zadataka metodom upitnika

Polazeći od proučavanja strukture poslova i radnih zadataka u svakom preduzeću treba primijeniti odgovarajuće metode rada, među koje spada i metoda pitalica. Ako pažljivo razmotrimo pitanja svrstana u naprijed iznijetih pet grupa, vidimo da se ona formiraju na isti način. Naime, iz svake grupe, po jedno pitanje se odnosi na: sadašnju metodu, razlog obavljanja poslova, druge mogućnosti za rad i izbor najpovoljnije varijante. To nam omogućuje da cijelu metodu pitalica pregledno prikažemo tabelom.

METODA PITALICA					
	Svrha	Mjesto	Vrijeme	Ličnost	Način
Sadašnja metoda	Šta se radi?	Gdje se radi?	Kako se to radi?	Ko to radi?	Kako se to radi?
Razlog	Zašto se to radi?	Zašto se to radi tamo?	Zašto se to tada radi?	Zašto to on radi?	Zašto se to tako radi?

¹⁷⁰J.B. Miner, J.,B. *Human Resource Management*, The Mc-Graw-Hill, New York 2000, 189.

Moguće rješenje	Šta se drugo može raditi?	Gdje bi se još moglo raditi?	Kada bi se to još moglo raditi?	Ko bi to još mogao raditi?	Kako bi se to još moglo raditi?
Izbor	Šta bi trebalo raditi?	Gdje bi to trebalo raditi?	Kada bi to trebalo raditi?	Ko bi to trebalo da radi?	Kako bi to trebalo raditi?
Cilj istraživanja	Izostaviti nepotrebne dijelove posla	Kombinirati kad god je moguće ili prirediti redoslijed rada da bi se dobili efikasniji rezultati		Uprostiti postupak	

Tabela 3. Metoda pitalica

2.2. Primjena IKT pri racionalizaciji poslova i radnih zadataka

Primjena računara u racionalizaciji poslova i radnih zadataka može donijeti najveće rezultate. Kroz uvođenje nove tehnologije rada dolazi do neminovne promjene u strukturi poslova. U tom smislu racionalizacija poslova podstiče proučavanje strukture upotrebe tehničkih sredstava u odnosu na trošenje časova ručne obrade. U svakom tehnološkom razvoju preduzeće treba da inovira informacioni sistem i njegove tehničke baze. Tehnološku bazu ovakvog koncepta čini mreža računara i terminala sposobnih za brzu intervenciju i obradu podataka, sa velikom bazom podataka i brzinom komuniciranja. Raznovrsnost i obim primjene aplikacija, programskih jezika i broja programa značajno utječu na promjene u kadrovskim strukturama i racionalizaciji poslova sa šireg aspekta.

2.3. Način korištenja IKT u racionalizaciji poslova

Od načina funkcioniranja sredstava IKT-a kao nezamjenjivih sredstava rada u preduzeću, zavisi brzina, obim i tempo racionalizacije poslova i radnih procesa. S obzirom da se u našem primjeru radi o racionalizaciji poslova i radnih zadataka odmah treba reći da ne vrijedi uvoditi inovirane informacione tehnologije a ostati sa zadržavanjem postojećih metoda rada. Nema racionalizacije poslova bez racionalizacije radnih procesa. Mogućnosti i prognoze korištenja sredstava IKT u preduzeću prikazuje se na slijedeći način:

Struktura poslova	Procenat korištenja sredstava IKT	
	2017.	2018.
1. Poslovi strategije razvoja	-%	-%
2. Poslovi taktike – realizacija strategije razvoja, upravljanje procesima, plan i kontrola, donošenje odluka, ...	-%	-%
3. Operativa pitanja – razne evidencije i drugi brojni poslovi.	-%	-%

Tabela 4. Mogućnost korištenja IKT u preduzeću

Da bi se racionalno koristila sredstva IKT neophodno je osigurati potrebne organizacione, kadrovske, tehničko-tehnološke i druge uvjete. Ovdje se radi o većim kreacijama u cilju produktivnog korištenja sredstava IKT u oblasti strategije razvoja preduzeća i taktike upravljanja procesima i donošenje odluka. Korištenje IKT svešće se obrada operativnih poslova na optimalnu mjeru, koja sada dominira u strukturi poslova i radnih zadataka. Perspektiva tehnologije informacija nije ništa manja od prevazilaženja dosadašnje industrijske podjele rada. Zastarjele pretpostavke o kvalifikacijama radnika, autoritetu uprave i svrsi korporacije koče oslobađanje potencijala ove tehnologije. Zato se predlaže alternativni model korporacije koji bi zamijenio staru podjelu rada „novom podjelom znanja“, u kome

zadovoljavanje zahtjeva rada pomoću kompleksnih sistema informacija može da dovode do ujednačenije i demokratskije organizacije rada. Uvođenje novih kancelarijskih tehnologija krajem 20. i početkom 21. stoljeća nije uništio vještine kvalificiranih radnika, ali je iscjepkao samu funkciju kancelarijskog osoblja. Najrutiraniji poslovi, najpodložniji automatizaciji, dolaze u nadležnost nove klase kancelarijskih službenika (novi profil – specijalistička znanja), dok menadžerima ostaju oni društveni zadaci koji su i suviše složeni da bi se automatizirali. Kompanije treba da svjesno prihvate potencijal učenja nove tehnologije i da sistematski podstiču radnike na uče.¹⁷¹ Međutim, da bi u tome uspjeli potrebne su radikalne organizacione i tehnološke promjene. Centralni dio takve strategije „mora predstavljati definiranje sistema rukovođenja“, koji je danas dominantan u većini korporacija u Bosni i Hercegovini. Potreban je širi pristup informacijama i ne shvaćanje rada kao profesionalne karijere.

2.4. Plan kadrovskih potreba na osnovu racionalizacije poslova

U novoj koncepciji planiranja potrebnih kadrova na osnovu racionalizacije poslova, stručni kadrovi i znanje dobivaju primarnu ulogu kako bi se uspješno zakoračilo u globalno tržište proizvoda i usluga. Dolazi povoljnije vrijeme za sposobne i kreativne kadrove, pa je neprihvatljivo da nam odgovarajući profil stručnih kadrova nisu dovoljno usmjereni, motivirani i stimulirani za veće stvaralačko angažiranje na složenim poslovima i radnim zadacima.

Promjena organizacije ipak ne znači automatski i promjenu kvalitete poslovanja koja se može dogoditi preko noći. Navike se teško mijenjaju a današnji sistem je izuzetno destimulativan i socijalan. Zbog novog Zakona o radu, zbog zaoštavanja odgovornosti treba da brinu samo „loši“ radnici. Veću brigu ipak zadaju nagovještaji o tehnološkom višku. Problem se najozbiljnije može riješiti povećanjem obima poslovanja što je ekonomski opravdano. Na taj način bi se izbjegla primjena administrativnih mjera eliminiranja prekovremennih.

Polazeći od plana i programa razvoja preduzeća kao i od raznolikosti strukture poslova i radnih zadataka, neophodno je obezbijediti potrebni intelektualni kapital, odnosno stručne kadrove odgovarajućih profila i nivoa stručne spreme.

Razvojne mogućnosti kadrova posmatramo sa tri aspekta, i to:

- potencijalne mogućnosti kadrova,
- aktivirane mogućnosti kadrova,
- iskorištene mogućnosti kadrova.

Ostvarivanje optimalnih uvjeta za planiranje kadrova podrazumijeva poznavanje, proučavanje i primjenu brojnih ključnih elemenata, koji su međusobno ovisni. U tom smislu, planiranje kadrova, između ostalog, podrazumijeva utvrđivanje:

- broja i strukture kadrova za nove poslove i radne zadatke,
- broja i strukture kadrova na postojećim poslovima,
- broja i strukture kadrova potrebnih za zamijene one koji odlaze u mirovinu ili napuštaju preduzeće iz drugih razloga,
- mogućnosti i potencijala kadrova zavisno od razvoja tehnologije rada i poslovanja,
- plana kadrova i programa razvoja preduzeća u skladu sa strategijom tehnološkog razvoja,
- potrebe promjena u kadrovskoj strukturi na osnovu unaprjeđenja tehnologije, organizacije i procesa rada u dr.

¹⁷¹H. Tomlinson, *Educational Leadership*. SAGE Publications Ltd., London, 2004, 88.

3. PLANIRANJE KADROVA U UVJETIMA KONKURENCIJE SPOSOBNOSTI I ZNANJA

Kod planiranja kadrova u uvjetima sprovođenja novog Zakona o radu, treba imati u vidu značajnu novost koja se odnosi na radno mjesto. Naime, svako radno mjesto opravdava se konkretnim rezultatima rada i doprinosa. Na taj način kontinuirano treba obezbjeđivati konkurenciju sposobnosti i znanja kod kadrova u preduzeću kroz:

- način izbora kandidata prilikom zasnivanja radnog odnosa,
- prethodnu provjeru stručnih sposobnosti kandidata,
- probni rad primljenih kandidata i
- ocjenu sposobnosti radnika koji nestručno obavlja poslove i radne zadatke, odnosno koji ne postiže predviđene rezultate.

Na menadžmentu je zadatak da se u toku radnog odnosa radnik raspredi na radno mjesto koje odgovara njegovim radnim sposobnostima. Radnik na kojeg se u postupku propisanim općim aktom, odnosno kolektivnim ugovorom, utvrdi da nema potrebna znanja i sposobnosti za izvršavanje poslova radnog mjesta na koje je raspoređen ili za koga se utvrdi da ne ostvaruje predviđene rezultate rada, raspoređuje se na drugo radno mjesto koje odgovara njegovom znanju i sposobnosti. Ako nema takvog radnog mjesta radniku prestaje radni odnos.

3.1. Planiranje stručnih kadrova i znanja

U tržišnoj ekonomiji planiranja poslovanja ključno mjesto pripada obezbjeđenju potrebnih stručnih kadrova i znanja- Kreacije u planiranju i blagovremenoj pripremi stručnih kadrova polaze od proučavanja glavnih kreativnih poslova i radnih zadataka. Posebno se ulažu naponi na optimalno angažiranje i racionalno korištenje stručnih kadrova. Za optimalno angažiranje i racionalno korištenje stručnih kadrova neophodni su slijedeći preduvjeti:

- kvalitetna kadrovska osnova i struktura,
- dobra organiziranost poslova i radnih zadataka,
- programa razvoja i plana rada,
- savremena tehničko – tehnološka infrastruktura,
- motiviranost, odgovarajuća stimulacija i vrjednovanje kreativnog i stručnog rada u svim organizacionim dijelovima,
- praćenje optimalnog korištenja stručnog znanja i kvalificiranosti kadrova,
- racionalno korištenje stručnih kadrova uz bolje organiziranje poslova i racionalizaciju radnih procesa itd.¹⁷²

3.2. Planiranje potrebnih znanja stručnih kadrova

Kroz planiranje stručnih kadrova uporedo se planira i očekuje potrebna struktura znanja. U tom smislu značajno je uvođenje savremenih kriterija za praćenje brzih promjena strukture znanja kadrova. Otklanjanje krize u primjeni znanja i većem angažiranju stručnih kadrova, spada među najvažnije aktivnosti u preduzeću. Sigurno je, da će stjecanje i plasiranje znanja u globalnim uvjetima poslovanja i konkurenciji znanja, sve više biti stvar egzistencije kadrova u toku čitavog radnog vijeka. Nedostatak znanja stručnih kadrova postaje ograničavajući faktor za efikasno obavljanje kreativnih poslova razvoja poslovanja. Bitni ciljevi i prioriteti funkcionalnog obrazovanja i inovacija znanja definiraju se planom i programom razvoja.

¹⁷²D. Torrington i L. Hall, *Personnel Management*. Prentice Hall, Toronto, 1991, 59.

Pri stjecanju novih znanja, neophodno je početi od:

- odgovarajućih profila stručnih kadrova koji rade na najkreativnijim poslovima i radnim zadacima,
- stručnih timova,
- rukovodećih kadrova,
- bržeg osposobljavanja stručnih kadrova za novu tehnologiju rada, organizaciju, programe i drugo,
- neophodna je i specijalizacija odgovarajućih profila stručnih kadrova u razvijenim korporacijama.¹⁷³

3.3. Planiranje i tehnološki viškovi kadrova

Kod planiranja neophodnih stručnih kadrova iskrsavaju ozbiljna pitanja tehnoloških viškova i racionalnog korištenja kadrova. U tom smislu, izradom plana kadrova, aktivnosti se usmjeravaju na dva problema: utvrđivanje i aktiviranje unutarnjih rezervi kadrova. Međutim, kroz veću pokretljivost kadrova iz društvenog u privatni sektor, stvaraju se mogućnosti za uspješno rješavanje problema tehnoloških viškova kadrova. U strukturi tehnoloških viškova treba izabrati one stručne kadrove koji mogu biti uspješni organizatori. U privatnom sektoru skriva se neiscrpan materijalni potencijal, koji treba stalno istraživati, dobro kapitalizirati i do toga sigurno živjeti. To se veoma isplati i to je praksa u savremenom svijetu, pa zašto i kod nas tako nešto ne implementirati.

Zaključak

Tržišni uvjeti privređivanja, privatizacija društvenih preduzeća i sve veća prisutnost stranog kapitala i stranih firmi na tržištu Bosne i Hercegovine uvjetovali su i značajne promjene prema zaposlenima i upravljanju njihovim radom i razvojem. Strane firme sa manjom ili većom adaptacijom svoje filozofije ljudskih resursa i načina odvijanja ključnih procesa u menadžmentu ljudskih resursa, nosioci su promjena u ovoj oblasti. Primjena najbolje prakse sve je prisutnija u nizu organizacija. Iz pozitivne i konstruktivne dimenzije kvalitetno pripremljena sistematizacija radnih mjesta uz precizne opise poslova i uz dopunjene kompetencije može služiti kao osnova i za potporu mnogobrojnim organizacijskim procesima: kvalitetan odabir zaposlenika, educiranje zaposlenika, procjena radnog učinka, razvoj karijere, utvrđivanje kršenja radne obaveze, radni sporovi, samo su neke od njih.

Glavni preduvjeti da bi se iz zamke „sistematizacije kao birokracije“ prešli na nivo „sistematizacijske inovacije“ je:

- usvojiti metodologiju za implementaciju projekta revidiranja postojeće ili uvođenja nove sistematizacije radnih mjesta u organizaciji,
- naučiti što čini kvalitetan opis aktivnosti na radnom mjestu,
- opremiti se kvalitetnim obrascima za provođenje analize radnih mjesta,
- vidjeti primjere detaljno i opsežno pripremljenih opisa radnih mjesta,
- upoznati se s najvažnijim modelima kompetencija i njihovim opisima,
- uočiti priliku da se opise iz modela kompetencija primijene u praksi na opisima radnih mjesta u organizaciji.

¹⁷³B. Keeley, *Human Capital: How what you know shapes your life*. OECD Publishing, Paris 2007, 231.

Literatura

- [1] Armstrong, M. & Murlis, H. 1988. *Reward Management*. London: Kogan Page.
- [2] Gomez – Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. 2007. *Managing Human Resources, 3rd*. New York: Prentice Hall.
- [3] Keeley, B. 2007. 2007. *Human Capital: How what you know shapes your life*. Paris: OECD Publishing.
- [4] Milkovich, G.T. & Newman, J.M. 2002. *Compensation, seventh edition*. Irwin, McGraw Hill.
- [5] Tomlinson, H. 2004. *Educational Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- [6] Torrington, D. i Hall, L. 1991. *Personnel Management*. Toronto: Prentice Hall.
- [7] Miner, J.,B. 2000. *Human Resource Menagement*. New York: The Mc-Graw-Hill.
- [8] <https://www.kent.ac.uk/> (7. septembra 2018. godine).

